

SEMANAeconómica

SEMANAeconomica.com

Lima, 10 de agosto del 2025 | Año XXXIX | No 1973 | Precio S/30

40 años

► MINERÍA ILEGAL

Las alarmantes cifras de una expansión que trasciende al oro (p. 14)

► GRANDES EMPRESAS

Las razones de su renovado apetito por la deuda en dólares (p. 22)

► OSIPTEL

El giro que alista para reducir la tensión con las 'telcos' (p. 32)

GRUPO GLORIA

Los próximos bocados

Tras meses de intensos movimientos de M&A en la región, el *holding* vuelve a mirar al Perú para crecer en categorías en las que aún no posee una posición dominante. Además del acuerdo de compra por agua San Mateo, Gloria ya habría hecho una oferta por la distribuidora de productos hidrobiológicos Seafrost. Y no sería la última. (p. 10)

SE Índice

10 de agosto del 2025 | Año XXXIX | No SE 1973

LA VOZ DE SE El presidente de Colombia, Gustavo Petro, vuelve a tensar las relaciones bilaterales con un reclamo destemplado, demagógico y carente de sustento 8

VOCES Y OPINIONES Javier Ichazo, CEO de MiBanco Perú y líder de microfinanzas de Credicorp 10

VOCES Y OPINIONES Rubén Sánchez, CEO de Grupo San Antonio 11

SE DESTACA El Grupo Gloria mantiene intacto su apetito por adquisiciones para fortalecer su presencia en sectores donde no tiene posición dominante 12

SE DESTACA Los precios récord del oro están dando un fuerte impulso a la minería ilegal, que ahora también incursiona en otros minerales, como el cobre 14

Sectores y Empresas

INMOBILIARIO La nueva apuesta almacenera 16

HIDROCARBUROS En terreno de Perupetro 17

CEMENTERAS Unacem: "Notamos un mejor comportamiento en la autoconstrucción" 17

RETAIL Platanitos: "queremos abrir tres tiendas más en Chile" 18

TURISMO Caos al pie de la maravilla 18

MINERÍA Un año radiante 20

INTELIGENCIA ARTIFICIAL ¿Apostar por la cultura o la tecnología? 20

Economía y Finanzas

FINANZAS CORPORATIVAS Renovado apetito por la deuda en dólares 22

MACROECONOMÍA Proyección con cautela 23

MERCADO DE VALORES Papeles y valores: Minsur 23

FINTECH Boston Consulting Group: "Los neobancos tendrán un crecimiento relevante" 24

INVERSIONES El nuevo rol del oro en los portafolios 24

FINANCIAL TIMES Caen las acciones de Berkshire Hathaway mientras W. Buffett se prepara para dimitir 26

Management

GESTIÓN DE RIESGOS Los deepfakes tocan a los CEO 28

SOSTENIBILIDAD Scharf: "cambiamos los estatutos de la empresa para ser sostenibles" 30

LIDERAZGO Líderes en transición 30

Legal y Política

OSIPTEL Atisbos de un cambio regulatorio 32

CONGRESO Comisión de contención 33

CONSUMIDOR Una película de terror para la libertad empresarial 33

Movidas



PATRICIA BROCOS es la nueva gerenta general de Credicorp Capital Sociedad Titulizadora S.A. y *head* de Negocios Fiduciarios de la misma firma en Perú. Anteriormente se desempeñó como directora legal de Credicorp Capital.



MIRKO ASTUDILLO es el nuevo director general de cbc Perú, empresa embotelladora de PepsiCo en el país. Antes fue gerente general de la región Sur Andina de PepsiCo Alimentos.



JONAS GEERAERTS asumió la dirección general de Heineken Perú. El ejecutivo trabajó previamente en las operaciones de Heineken en Sudáfrica, Países Bajos y Kenia.



RICARDO SOUSA fue designado como gerente legal de AFP Habitat Perú. Ha ocupado la gerencia legal y de cumplimiento de Banco Ripley y fue oficial de Cumplimiento Normativo de Interbank.



SEBASTIÁN PRECHT es el nuevo vicepresidente B2C de Entel Perú. Posee más de 20 años de experiencia en el sector de telecomunicaciones, en compañías como Telefónica, VTR y WOM.



MARÍA EUGENIA BASAURI es la nueva *country manager* de SONDA Perú. Antes ocupó el cargo de Director Comercial B2B Corporaciones en Telefónica.



FERRUCCIO FONTANOT fue designado *Commercial Manager* de la unidad de negocio B2B de ASUS Perú. Previamente, se desempeñó como *Team Leader* de Canales SMB Peru de HP en Perú.



MARIELLA CAFFERATA fue nombrada *country manager* de Niubox Perú. Anteriormente, lideró la gerencia de *Marketing* y Desarrollo de Negocios en la misma compañía.

SEMANAeconómica



Número 1973

Lima, 10 de agosto del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani, Alba Naupas O.

ANALISTAS / Jonathan Terranova V., Claudia Gutiérrez Coveñas, Edward Abarca, Tamara Ojeda Tarrillo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jean Carlo Llactahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.O.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Silvana Granda Vega

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmary de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos Gonzalez

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.

Pasaje Santa Rosa 140, Ate, Lima, Perú

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

UN RECLAMO DEMAGÓGICO

El presidente Gustavo Petro ha decidido elevar el tono y acusar sin fundamentos razonables al Perú para distraer a la opinión pública de Colombia de los serios problemas que aquejan a su gobierno.

Las relaciones bilaterales entre los Estados deben fundamentarse en el respeto mutuo. Ese debe ser un principio aceptado por cualquier líder político sensato y responsable. Pero, para desgracia de los colombianos y disgusto de los peruanos, no parece ser el caso del presidente Gustavo Petro, cuya relación con el Perú se ha caracterizado por el encono y la mentira. Todo empezó en 2022, cuando Petro osó calificar como “golpe de Estado” el proceso político interno que derivó en la destitución del expresidente Pedro Castillo, tras su intento de autogolpe, y la posterior asunción de la presidenta Dina Boluarte. Ahora, el mandatario colombiano acaba de escribir un nuevo y bochornoso episodio la semana pasada, cuando decidió acusar al Perú de ocupar territorio colombiano en la frontera amazónica que comparte con Colombia y Brasil.

La pretensión colombiana no es reciente. Las señales de que algo se estaba descomponiendo empezaron a cobrar notoriedad en julio de 2024, cuando un funcionario colombiano manifestó en una mesa técnica realizada en Leticia que la denominada ‘Isla Santa Rosa’ había sido “ocupada irregularmente por el Perú”. Entre esa fecha y julio de este año,

El innecesario espectáculo del presidente Petro sirve sólo para seguir deteriorando una importante relación bilateral y comercial

el Congreso de la República aprobó una ley que permitió la creación del distrito de Santa Rosa, lo que motivó dos notas de protesta colombianas que fueron respondidas oportunamente por la cancillería peruana.

El asunto no pasó a mayores hasta que el presidente Petro, urgido por los asuntos de política interna que agobian a su administración y en un acto de evidente y reprochable demagogia, decidió exacerbar las diferencias con el Perú y llevar la disputa al más alto nivel. Todo ello con el único fin de distraer a la opinión pública de su país, a través de la típica jugada que todo gobernante impopular despliega cuando las aguas del río están en su punto más caudaloso. Pero lo cierto es que la posición colombiana dista mucho de estar respaldada por argumentos sólidos.

Desde el primer momento se hizo notar esa improvisación y desorden interno que tanto critican los



ciudadanos colombianos. El presidente Petro afirmó el martes 5 de agosto que “el gobierno del Perú ha ocupado un territorio que es de Colombia”, en referencia a la denominada ‘Isla Santa Rosa’. En una declaración del Estado de ese país publicada el jueves 7, sin embargo, se consignó que la isla en cuestión y otras formaciones fluviales “no han sido asignadas a ninguna de las dos Repúblicas”. El presidente Petro acusó al Perú de apropiarse ilegalmente de territorio colombiano y luego rectificó, pero la verdad es que su modo de proceder no contribuye en nada a solucionar el problema real que afecta a Leticia: perder el acceso al Amazonas en el mediano plazo.

Si bien es entendible que la administración del presidente Petro esté preocupada por esta última situación, el mandatario debió mantener el diálogo mediante los canales diplomáticos, en lugar de armar un espectáculo que sólo ha contribuido a seguir envenenando una importante relación bilateral y comercial —enmarcada en la Alianza del Pacífico— que venía deteriorada desde 2022. La llamada ‘Isla Santa Rosa’ es, en realidad, un territorio que forma parte de la isla Chinería, esta última adjudicada al Perú por la Comisión Mixta Demarcadora de Límites de 1929, en aplicación del Tratado Salomón-Lozano de 1922. Es territorio peruano y el Estado ejerce soberanía allí desde hace ya varios años.

Confiamos en que la Cancillería podrá defender la posición peruana con solvencia técnica y contundencia argumentativa cuando esta y su par colombiana se reúnan en septiembre para abordar la controversia. De lo que no debe quedar duda, sin embargo, es de que el Perú no es responsable de este innecesario *impasse* bilateral. ■

Qué Pasó



1 LÍMITES. El presidente de Colombia, Gustavo Petro, declaró que su país no reconoce la soberanía del Perú sobre el distrito de Santa Rosa, en la isla Chinería (Loreto). Acusó al Perú de ocupar territorio colombiano en la Amazonia y de violar el Protocolo de Río de Janeiro. En respuesta, desde Japón, la presidenta Dina Boluarte afirmó que no existe ningún tema limítrofe pendiente con Colombia y respaldó la soberanía peruana sobre Santa Rosa, reconocida en los tratados internacionales de 1922 y 1934. El primer ministro, Eduardo Arana, denunció el ingreso no autorizado de un avión militar colombiano al distrito de Santa Rosa y anunció una nota de protesta diplomática.

2 MEJORA. En julio, la mayoría de las expectativas empresariales se recuperaron frente al mes previo, y 16 de los 18 indicadores analizados se ubicaron en el tramo optimista, de acuerdo con el último sondeo del BCR. Las expectativas sobre la economía a 3 y 12 meses se ubicaron en 54.5 y 58.3 puntos, respectivamente. También mejoraron las expectativas sobre el sector y la contratación de personal, mientras que los indicadores de situación actual presentaron resultados mixtos. Las expectativas de la inflación a 12 meses bajaron de 2.28% en junio a 2.19% en julio, manteniéndose dentro del rango meta del BCR.

3 DEAL. Pesquera Exalmar cerró la compra del 100% de Pesquera Centinela S.A.C. y de Robelis Valores –empresas vinculadas al Grupo Romero–, tras recibir la autorización y cumplir

con las condiciones para la operación. Centinela cuenta con 11 embarcaciones (3,556 TM) y tres plantas de harina y aceite de pescado. Exalmar informó que el *deal* permitirá generar sinergias e impulsará su presencia en consumo humano indirecto y productos congelados. El monto de la transacción no fue revelado al mercado.

4 LIQUIDACIÓN. Credicorp Capital inició la liquidación de los fondos mutuos Credicorp Capital Factoring Soles FMIV y Credicorp Capital Factoring Dólares FMIV, luego de verificar que era imposible cumplir su política de inversiones debido a factores externos. Ambos fondos, antes gestionados por la chilena Sartor AGF, estuvieron involucrados en un caso que llevó a la Comisión para el Mercado Financiero de Chile a suspender rescates y congelar más de US\$100 millones de clientes. Tras la revocatoria de la licencia a Sartor, Credicorp asumió la compra de las cuotas y presentó una denuncia penal en Chile por presunta estafa.

5 VISITA. El presidente de Argentina, Javier Milei, participará en la 63.ª edición de CADE Ejecutivos, que se realizará en Lima del 4 al 6 de noviembre. El mandatario inaugurará el foro con una ponencia sobre las causas del fracaso de los gobiernos en América Latina, abordando los retos y condiciones que determinan su desempeño. El evento reunirá a líderes internacionales y nacionales, así como a autoridades políticas, y dedicará un bloque a los principales candidatos presidenciales. La presidenta Dina Boluarte confirmó su asistencia y dará las palabras de bienvenida. ■



Voces y Opiniones

COLUMNISTA INVITADO

Los buenos gobernantes

Las mypes tienen una conexión con la realidad y con las necesidades del país que deberíamos exigir en cualquier persona que aspire a gobernar el Perú.

Javier Ichazo

CEO de Mibanco Perú y líder de Microfinanzas de Credicorp



SOBRE EL AUTOR

Javier es magister en Dirección de Empresas por el PAD de la Universidad de Piura, con estudios de Administración de Empresas en la misma institución. Hoy, lidera la unidad de negocio de Microfinanzas de Credicorp y, desde el 2017, es CEO del banco especializado en microfinanzas del holding, Mibanco, en el Perú.

Encabezar una mype demanda rigor con el dinero, algo que vendría muy bien en el sector público

El Perú es un país con enorme potencial. Tenemos una cantidad envidiable de recursos naturales, una cultura milenaria atractiva y una población talentosa y creativa. Pero, desde hace años, lo que nos falta es tener gobernantes que complementen estas ventajas.

¿Qué cualidades deberían reunir nuestros líderes para que el Perú esté en buenas manos? Esta pregunta, muchas veces, nos puede llevar a imaginar personajes imposibles o improbables: individuos que encarnen en una sola persona todo tipo de virtudes. Pero quizás no haya que buscar tan lejos. Tal vez baste con mirar a la bodega de la esquina, la peluquería del barrio o la sastrería de la galería.

Ese ejercicio no sólo nos lleva a poner la atención en las verdaderas fuentes de orgullo nacional —nuestros emprendedores—, sino también en estilos de administración que pueden servir de ejemplo. No se trata, por supuesto, de equiparar en escala el manejo de un país con el de una mype. Pero existen principios y

valores de gestión en el desempeño de los pequeños empresarios que caerían muy bien si se aplicaran en el Estado.

El primero es el enfoque en los resultados. Los emprendedores entienden que su

supervivencia depende del éxito que tengan durante el día y de las ventas concretadas. Existe sentido de urgencia y capacidad para adaptarse rápidamente a la coyuntura y resolver problemas.

Todo ello, además, con recursos que pueden ser limitados y que hacen necesario un escrupuloso control de lo que se gasta y lo que no. Cada sol cuenta y una mala decisión es una pérdida real que afecta directamente al negocio y a las familias que dependen de este. En buena cuenta, encabezar una micro o pequeña empresa demanda rigor con el dinero, algo que vendría muy bien en el sector público; sobre todo, si se toma en cuenta que lo que llena las arcas del Estado es

el esfuerzo de todos los peruanos y que, a lo largo de la historia, no han faltado casos de malgasto e irresponsabilidad.

Las mypes comprenden con particular sensibilidad la importancia de la seguridad ciudadana, de la estabilidad macroeconómica, del peso de la regulación estatal, de la calidad de los servicios públicos, de los desafíos que plantea la informalidad y hasta de la eficiencia del transporte público, que puede condicionar sus cadenas logísticas y el acceso a clientes y proveedores. Aun así, quizás la cualidad más valiosa de los emprendedores esté en el vínculo con sus stakeholders.

Además de conocer íntimamente las necesidades de su cliente para ofrecerle el servicio que necesita, llegan a establecer una relación casi personal con ellos: son parte de su día a día, comparten barrio y, muchas veces, tienen que enfrentar y solucionar los mismos problemas. Algo similar ocurre con proveedores y autoridades locales, con quienes aprenden a construir relaciones de coordinación y respeto. Todo dentro de un ecosistema en el que la confianza, la empatía y la palabra empeñada son especialmente importantes.

No se trata de sugerir que las mypes y quienes las lideran son perfectas. Para nada. En gran medida, estas son un reflejo fiel de nuestras virtudes, pero también de los retos que debemos encarar como país —por algo representan el 99% del tejido empresarial—. Y todavía hay mucho por mejorar para, por ejemplo, incluir a más mypes en la formalidad, ofrecerles a quienes ahí trabajan mejores oportunidades para sus hijos, a través de servicios públicos de calidad, estrechar su relación con el sistema financiero y fomentar el uso de nuevas tecnologías (como el *ecommerce*), para apuntalar su crecimiento.

Más allá de todo esto, lo que tienen las micro y pequeñas empresas es un ímpetu por el crecimiento, por la superación. Y una conexión con la realidad y las necesidades del país que es vital para cualquiera que aspire a gobernanos. Cualidades que deberíamos tener presentes en el 2026. ■

COLUMNISTA INVITADO

Memoria empresarial para un periodo electoral

Analizar el impacto de un posible nuevo gobierno es esencial para tomar decisiones. Pero ese ejercicio sólo será útil si se realiza con memoria institucional y suficiente anticipación.

Rubén Sánchez

CEO de Grupo San Antonio



SOBRE EL AUTOR

Rubén es administrador de empresas de la UPC, con una maestría en *Marketing* de EADA (España) y un MBA de ESADE (España) y la Universidad del Pacífico (UP). Cuenta con postgrados en Pepperdine University, Georgetown University y Harvard University (EE.UU.), HEC París (Francia) y el PAD de la Universidad de Piura. Además de su rol en Grupo San Antonio, dirige la Maestría en Gestión de la UP y ejerce como director y miembro de consejos directivos y consultivos de diversas organizaciones.

En mi experiencia como director y gerente de empresas, una de las preguntas más frecuentes que recibo en períodos preelectorales como el que hoy vive el Perú está relacionada con mi perspectiva sobre los candidatos y sus posibilidades reales de llegar a la presidencia. Analizar el impacto potencial de un eventual gobierno —su plan, su equipo y su capacidad de ejecución— es esencial para la toma de decisiones empresariales y, especialmente, para las vinculadas a la inversión. Pero este ejercicio sólo es útil si se realiza con la suficiente anticipación.

Hacer este ejercicio pocos meses antes de las elecciones se vuelve, en la práctica, irrelevante. Y es que los empresarios no podemos “mudar” nuestras operaciones de la noche a la mañana. Incluso vender una empresa para mitigar riesgo implica un proceso complejo y costoso, pues el valor de mercado y el costo de desinversión dependen de múltiples variables.

Mi experiencia más reciente confirma que, incluso cuando se han preparado planes de diversificación geográfica, la ejecución conlleva retos importantes. Y el fracaso en nuevos mercados suele estar vinculado a la incapacidad de reconocer sus desafíos específicos.

En una empresa familiar con casi 70 años en el mercado, como San Antonio, he aprendido a valorar la visión de largo plazo y las políticas internas que guían las decisiones financieras y de gestión de personas. Un antiguo jefe, Félix Ureta, me dejó una frase que nunca olvidé: “las empresas no tienen memoria”. Desvincularse del conocimiento acumulado en la experiencia de colaboradores clave es una invitación a repetir errores costosos.

Contar con talento experimen-

tado —que haya enfrentado retos similares en otros negocios y mercados— permite aprender de casos previos y evitar tropiezos innecesarios. En nuestro caso, como grupo, la acumulación y preservación de esa experiencia ha sido decisiva para la sostenibilidad del negocio.

Con frecuencia recurro a mi ex presidente de directorio, hoy jubilado, a quien considero mi “oráculo”. Su mirada aguda y su capacidad de detectar riesgos antes de que se materialicen son insumos valiosos en mis procesos de planificación estratégica. Como parte de ese recorrido he confirmado que escuchar a personas experimentadas, con visión amplia y buena intención, es determinante para tomar decisiones correctas. Porque a veces subestimamos el valor de un consejo sincero y gratuito de alguien que ya recorrió el camino.

De cara a las próximas elecciones, quienes no hayan diversificado su riesgo tras los aprendizajes más recientes en esa materia aún están a tiempo de hacerlo. Las reacciones abruptas en medio de un escenario adverso suelen ser más costosas que el riesgo mismo.

Los negocios, la economía, la política y la vida tienen un componente cíclico. Entenderlo nos permite asumir que ciertos episodios, buenos o malos, tienden a repetirse. La clave estará en prepararnos para esos ciclos con visión, memoria institucional y decisiones estratégicas oportunas. ■

Las reacciones abruptas en medio de un escenario adverso suelen ser más costosas que el riesgo mismo

GRUPO GLORIA

ALISTAN EL SIGUIENTE BOCADO

Tras meses de intensos movimientos de M&A a nivel regional, el *holding* vuelve a mirar al Perú para crecer en categorías en las que aún no posee una posición dominante. Además del acuerdo con Backus para la compra de agua San Mateo, Gloria ya habría hecho una oferta por la distribuidora de productos hidrobiológicos Seafrost. Y no sería la última.



POR ALBA ÑAUPAS Y ALESSANDRA SAAVEDRA U.



El Grupo Gloria vuelve a mirar al Perú para continuar con su agresiva expansión. A un año de conocerse el rechazo del Indecopi a la adquisición de Agrícola del Chira, el *holding* de la familia Rodríguez ha decidido cambiar de estrategia de crecimiento inorgánico a nivel local. Dentro del Perú la apuesta pasaría ahora por adquisiciones de menor tamaño, enfocadas en categorías en las cuales el conglomerado aún no ostenta una presencia dominante. El súbito anuncio de un acuerdo de compra alcanzado con Backus para adquirir el 100% de agua San Mateo así lo confirma, pero esa no sería la única ficha movida por el *holding*.

Según información exclusiva a la que accedió SEMANAeconómica, a través de diversas fuentes con conocimiento directo de los movimientos del Grupo Gloria, el conglomerado también ha puesto la mira sobre el sector de productos marinos de consumo humano directo. Y, en particular, sobre Seafrost. Un interés que incluso se habría traducido ya en una oferta formal de compra.

La cocina de la oferta

Seafrost tiene 29 años vinculada a la producción y distribución de productos hidrobiológicos para consumo humano directo. Se trata de uno de los principales jugadores de dicho mercado, con un portafolio que incluye conservas y congelados

de atún y otras especies. La compañía opera dos plantas —una de conservas y otra de congelados— en el país y cuenta con tres tiendas en Lima y dos en Piura.

En el 2024, Seafrost se ubicó en el *top 10* de los principales exportadores del sector, detrás de grandes jugadores como Tasa, Copeinca y Exalmar. Sus envíos ascendieron a US\$160 millones, con un incremento de 10% interanual. “Hemos ampliado nuestra línea de producción y el próximo año construiremos una nueva cámara de almacenamiento de atún congelado”, afirma el CEO y fundador de Seafrost, Antonio Bologna, en diálogo con SEMANAeconómica.

Además de exportar, Seafrost le provee productos congelados a empresas como Florida, Moli-talia y el propio Grupo Gloria (SE1902). Y es este último el que habría intentado estrechar aun más el vínculo, evidenciando su interés por adquirir el 100% de su negocio.

Por lo menos desde inicios de este año el *holding* de la familia Rodríguez ha buscado activamente acercarse a Seafrost. “Hay un interés de Gloria. Me llamaron, nos hemos visto. Pero, por ahora, Seafrost sigue siendo nuestra”, afirma Bologna. Sin embargo, SEMANAeconómica pudo conocer, a través de fuentes directamente vinculadas a las negociaciones, que el interés del Grupo Gloria habría ido mucho más allá de simples aproximaciones.

Ranking de exportaciones según empresas del sector pesquero

En millones de US\$

■ 2024 ■ 2025*

Tasa	588	291
Copeinca	423	191
Pesquera Exalmar	417	180
Pesquera Diamante	257	140
Pesquera Hayduk	236	130
Austral Group	182	85
Seafrost	160	81
DSM Marine	125	58
Pesquera Centinela	76	51
Marinasol	61	38

*De enero a mayo

Fuente: Comex Perú

Adquisiciones de Grupo Gloria



Fuente: notas periodísticas

Dentro del 1S25, el *holding* habría atravesado la fase de *due diligence* para, luego, presentar una primera oferta no vinculante de adquisición cercana a los US\$100 millones. Un monto que, por ahora, los propietarios de Seafrost considerarían insuficiente. “La diferencia entre lo que ofrece Gloria y lo que piden no es mucha. Pero los dueños de Seafrost creen que vale más de US\$100 millones”, detalla una de las fuentes antes citadas, sin autorización para declarar. Tras la negativa, el Grupo Gloria por ahora no ha vuelto a mover sus fichas.

Una nueva estrategia

En los últimos años, el Grupo Gloria ha desplegado una agresiva estrategia de M&A en la región (ver gráfico). Esta incluyó intentos recientes de compra de compañías como Soprole (Chile) o Ecuajugos (Ecuador) y de aumentos de participación accionaria en Cementos Bío Bío (Chile).

No todas estas transacciones pudieron concretarse exitosamente. Pero eso no ha hecho que el apetito de Gloria decrezca. Por el contrario, el *holding* ha venido reforzando su equipo de M&A, con nuevas contrataciones. “La coyuntura

Grupo Gloria ya habría presentado una oferta por Seafrost cercana a los US\$100 millones

actual nos permite ver oportunidades. Si se generan, vamos a aprovecharlas”, remarcó el director ejecutivo del Grupo Gloria, Claudio Rodríguez, en el portal de Forbes Chile en julio del 2024.

Lo que habría ahora es un cambio de foco. Hoy, el conglomerado seguirá buscando oportunidades tanto en el extranjero como en el Perú, pero con un énfasis particular en Gloria Foods, la división que agrupa empresas de alimentos como Leche Gloria. “Están aprovechando que los precios en Perú han caído por las ventas de diversos grupos. Por lo menos, los múltiplos [de venta] cayeron 30%”, afirma el CEO de Capia SAFI, Carlos Rojas.

Las nuevas adquisiciones no estarían relacionadas al negocio de lácteos, que concentra la mayor parte de los ingresos de la compañía y donde ya posee más del 70% de participación de mercado (SE 1947). El foco estará puesto en crecer en líneas de negocio donde su presencia aún es reducida y en las cuales exista un gran potencial de crecimiento, como jugos, refrescos, mermelada, panetón, agua y conservas de pescado. “Este es su punto de partida para seguir ampliando su portafolio y posicionarse con categorías importantes”, explica el *Head of Research* Perú & Colombia de Larrain Vial, Luis Ramos.

El acuerdo de compra por San Mateo, a través de Leche Gloria, es una muestra de ello. Actualmente, la participación de Gloria en el mercado de agua embotellada —a través de la marca Pura Vida— es limitada. De concretarse el *deal*, sin embargo, sumará a su portafolio la tercera marca más vendida de agua mineral. Algo que le permitirá ganar escala y relevancia en un mercado que proyecta alcanzar una facturación de S/1,839 millones para 2027, según Eurononitor. Con Seafrost el escenario es similar: si bien el Grupo Gloria ya tiene productos como atún, caballa y sardina bajo las marcas Gloria y La Mesa, su participación en el segmento aún no es significativa.

Tanto el caso de San Mateo como en la eventual adquisición de Seafrost se trata de adquisiciones de menor tamaño, lo que disminuye la probabilidad de enfrentar obstáculos regulatorios por parte del Indecopi. En Gloria confían, por ejemplo, en que la compra de San Mateo a Backus obtendrá la luz verde en fase 1, al no representar riesgos de concentración en el mercado. “Es un mercado bastante competitivo. La compra podría generar un mercado incluso más competido”, analiza el socio gerente del Estudio Diez Canseco, Robert Venero. De concretarse la compra de Seafrost, se esperaría lo mismo.

Consultado por SEMANAeconómica, el Grupo Gloria declinó hacer comentarios para este informe. ■

MINERÍA ILEGAL

EL BRILLO MÁS OSCURO

Los altos precios del oro están beneficiando al lado más oscuro del sector minero, fortaleciendo la cadena productiva de la minería ilegal y profundizando su presencia en otros metales clave para el país, como el cobre. Hoy, las exportaciones vinculadas a la minería ilegal apuntan a cerrar el año al mismo nivel que las de la minería formal.



POR CLAUDIA GUTIÉRREZ C.

El auge del precio del oro ha sido un importante catalizador para el sector minero peruano. Entre enero y abril, las exportaciones auríferas registraron un crecimiento interanual de 45%. Pero este impulso ha beneficiado tanto al sector formal como al informal, al punto de alcanzar un hito histórico alarmante: las exportaciones de oro legal y de oro ilegal cerrarían el 2025 prácticamente igualadas. Con un Reinfo aún vigente y una Ley de Pequeña Minería y Minería Artesanal (MAPE) que no termina de ver la luz, la minería ilegal continúa fortaleciendo toda su cadena productiva y expandiéndose incluso hacia más metales.

La otra cara del rally

El precio del oro repuntó con fuerza, acumulando cerca de 30% de crecimiento en lo que va del 2025 y superando la barrera de los US\$3,000/oz. Un rally que, sin embargo, ha impulsado también al lado más oscuro del sector. Esa alta cotización ha gatillado un aumento en la extracción ilegal de oro, que lleva dos años en expansión (ver gráfico *Evolución de las exportaciones...*). Entre enero y mayo, el volumen ilegal alcanzó 1.3 millones de onzas, equivalente al 43% de todo el metal extraído en 2024. “La actividad minera ilegal ha crecido de manera incommensurable. Ya está llegando a niveles de tres millones de onzas de oro de producción al año”, advierte el expresidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, Carlos Gálvez.

Con el aumento simultáneo de precios y volúmenes, en 2025 las exportaciones ilegales de oro alcanzarían los US\$11,600 millones, igualando el valor de las de origen legal, de acuerdo con proyecciones del Instituto Peruano de Economía (IPE). Hace 10 años, la exportación ilegal sólo represen-

taba un 20%. Hoy, por el contrario, viene creciendo a un ritmo acelerado: desde 2019 los envíos ilegales se habrían cuadruplicado, mientras que los legales, como mucho, se han duplicado. Ahora, además de las vías utilizadas por contrabando —principalmente a través de Bolivia—, el mineral está saliendo del país por canales formales, siendo su principal destino los países asiáticos con menores estándares de origen de oro, como India y Bangladesh.

Dicha situación, además, trae consigo un impacto fiscal. Y es que la minería ilegal elude el pago del Impuesto a la Renta, las regalías y el canon, como advierte el socio de Macroconsult, Elmer Cuba. Esa evasión ascendería a aproximadamente S/10 millones, según Gálvez.

Pese a ello, la industria continúa fortaleciéndose con la ampliación de su cadena productiva, a través de las plantas de tratamiento. Por ejemplo, el número de plantas procesadoras creció en 8.5% y 15.9% en 2023 y 2024, respectivamente. Y se prevé que sigan multiplicándose. “Estas plantas, en el papel, declaran una capacidad menor a 350 toneladas diarias para quedar bajo la supervisión de los gobiernos regionales —que no fiscalizan y, en muchos casos, son parte de la corrupción—. Y, en realidad, cuentan con sus propias líneas de comercialización y procesan más del doble de lo que reportan”, afirma Gálvez.

Evolución de las exportaciones de oro ilegal



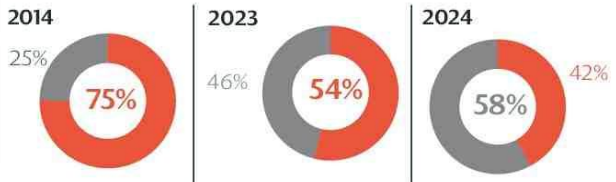
Fuente: Scotiabank, IPE



“Ya hay minería ilegal de cobre en varias regiones del país y no es de hace un año o dos”

Configuración de las empresas exportadoras de oro (En valor)

■ Productoras ■ No productoras



Fuente: Scotiabank

Dicho fenómeno se ve reflejado en la evolución de las firmas exportadoras de oro. Hace una década, las comercializadoras —que se abastecen de mineral a través de las plantas procesadoras— representaban la menor parte del valor de las exportaciones auríferas. Una situación que se ha revertido (ver gráfico *Configuración de las empresas exportadoras*). Prueba de ello es que en 2024 sólo 46 de 1,073 empresas eran productoras, como remarca la analista de Estudios Económicos de Scotiabank, Katherine Salazar.

Este contexto pone fuerte presión sobre las mineras formales, en particular en áreas donde la actividad ya fue cerrada o está en proceso de cierre. La presión proviene de mineros ilegales y de miembros de comunidades campesinas vecinas que son influenciados por terceros externos, según advierte el vicepresidente del Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, Juan Carlos Ortiz.

Gold Fields es una de las mineras que reconoce la gravedad de esta situación. “Hay presencia creciente en Cajamarca, como en todo el norte y el sur. Hemos adoptado medidas de mitigación coordinando con autoridades regionales y nacionales. Impulsamos mayor trazabilidad y acción conjunta para combatir esta amenaza”, afirma su VP de Asuntos Externos, Domingo Drago. Buenaventura, por su lado, ha creado un área específica para identificar, documentar y darle seguimiento a las denuncias relacionadas a este problema, de acuerdo con Ortiz, quien a la vez ejerce como VP de Operaciones de la minera.

Pero el fenómeno afecta incluso a empresas cuyo foco principal no es el oro, como Volcan. Y es que la concesión aurífera inactiva Toruna ha sido afectada por invasiones ilegales y ‘reinfos’. “Si fuera negocio para la compañía, las condiciones no están dadas para retomar la mina”, remarca el CEO de Volcan, Luis Herrera.

Illegalidad cuprífera

La minería ilegal, sin embargo, ya no se limita al mercado del oro. El alza de los precios internacionales también ha impulsado la extracción ilegal de cobre en el Perú;

especialmente en el Corredor Minero del Sur, en las regiones de Cusco, Apurímac y Arequipa, de acuerdo con la economista *senior* del IPE, Stephani Maita. Arequipa, en particular, concentra en la actualidad el mayor número de plantas de beneficio registradas, mientras que en Cusco y Apurímac estas se han sextuplicado. “Ya hay minería ilegal de cobre en varias regiones del país y no es de hace un año o dos”, advirtió el CEO de Minsur, Juan Luis Kruger, a esta revista en julio (SE1969).

Pero lo único notorio no es la expansión productiva. Al mismo tiempo avanza la influencia política. “Las presiones de los grupos de poder asociados a la minería ilegal incluso han suspendido operaciones policiales por periodos cortos”, afirma el exviceministro del Interior, Ricardo Valdés. De esta forma, se ha incrementado el poder de gremios como la Confederación Nacional de Pequeña Minería y Minería Artesanal del Perú (Confemin) y la Federación Nacional de Mineros Artesanales del Perú (Fenamarte). Además de impulsar medidas como bloqueos de vías, estos colectivos cuentan con un respaldo en el Congreso que se refleja en proyectos de ley en desmedro del sector, como ya advirtió SEMANAeconómica (SE1963). Y, mientras no exista un acuerdo estatal sobre las medidas a implementar, el problema persistirá. “No descarto que el Congreso traslade la solución al próximo gobierno”, pronostica Valdés.

Así, durante el escenario electoral que se avecina los candidatos que respalden a la industria minera ilegal podrían cobrar protagonismo. “En elecciones anteriores ya ha habido financiamiento a campañas de personas vinculadas directa o indirectamente a esa actividad que han terminado siendo elegidos. Eso va a aumentar significativamente en esta campaña”, anticipa el exministro del Interior, Carlos Basombrío. Algunos partidos que se alistan para participar en los comicios, como Renovación Popular, tienen entre sus militantes a personas vinculadas al sector. Y lo mismo ocurre con agrupaciones políticas de izquierda, como Perú Libre. ■

Sectores y Empresas

INMOBILIARIO

La nueva apuesta almacenera

El acelerado desarrollo de almacenes clase A y su todavía alto potencial de crecimiento en Lima anticipan un fuerte dinamismo del segmento en los próximos años.

La creciente relevancia de los almacenes clase A, reflejada en los niveles mínimos de vacancia registrados al día de hoy y en el ingreso de nuevos jugadores al mercado, apunta a consolidarse como una tendencia de largo plazo con nuevos desarrollos en zonas inéditas. Al arribo de Simétrica Almacenes (SE1954) acaba de sumarse la apuesta de Bodega San Francisco por el segmento clase A, tras la adquisición del 100% de Aldea Logística Global, concretada en mayo.

En los últimos tres años, más de 205,000 m² de nueva oferta ingresaron al mercado almacenero tipo A, de acuerdo con el último reporte semestral de RE Propiedades (ver gráfico). Dicho crecimiento ha sido acompañado por una ocupación récord: la tasa de vacancia cayó a un mínimo histórico de 1.1% en el 1S25. “Las empresas buscan almacenes más altos, de más de 12 m² [como los de clase A], porque les permiten ser hasta un 40% más eficientes”, explica el gerente general de Simétrica Almacenes, Mauricio Castro. La compañía debutará este año con 22,000 m² de almacenes clase A en Lurín y ya alista un segundo proyecto en Villa



El Salvador, de 35,000 m².

Detrás del fenómeno también existe una demanda por estándares más altos, como los que ofrecen los almacenes clase A. El avance del e-commerce y del retail moderno han elevado los requerimientos de infraestructura y tecnología logística. “Venimos de una base muy baja, comparada con otros países. Los almacenes A en Perú todavía tienen de 10 a 15 años de crecimiento a este ritmo”, estima José Miguel Sáenz, gerente general de Megacentro, firma que pasó de operar 50,000 m² en 2018 a casi 280,000 m² en la actualidad, con una ocupabilidad superior al 90%.

El cambio en el tipo de almacén, sin embargo, no es la única tendencia a la vista. Aunque el eje sur de Lima sigue concentrando la mayor parte del inventario, la zona oeste —entre el Callao y Ventanilla— comienza a mostrar mayor dinamismo. “Tiene bastante potencial, pues cubre la demanda logística del Puerto del Callao y de Chancay”, explica el gerente general de Monte Azul, Juan Felipe Llona.

Almacenes del Norte ha incorporado en Ventanilla 17,500 m², de los 280,000 m² de almacenes que planea desarrollar al 2029. Monte Azul, por su parte, añadirá 10,000 m² de almacenes clase B en el 2S25. La firma tiene un terreno de 900,000 m² en Ventanilla con capacidad para desarrollar cerca de 200,000 m² de almacenes. “Por los almacenes de Monte Azul hay más terrenos disponibles. Tranquilamente podría instalarse un nuevo competidor”, advierte el consultor senior de investigación y consultoría de RE Propiedades, Frank Oré. (EAA) ■

La tasa de vacancia de los almacenes clase A cayó a un mínimo histórico de 1.1% en el 1S25

Evolución de la tasa de vacancia, nueva oferta y precios de renta de almacenes tipo A

Periodo	% de vacancia	Nueva oferta (en m ²)	Precios de renta (en US\$)
1S22	1.8%	17,911	6.94
2S22	2.0%	24,700	6.91
1S23	3.8%	44,634	7.06
2S23	1.8%	0	7.06
1S24	3.6%	67,408	7.18
2S24	2.5%	25,000	7.18
1S25	1.1%	25,710	7.2

Fuente: RE Propiedades

HIDROCARBUROS

EN TERRENO DE PERUPETRO

Hace casi un mes, Petroperú eligió a Upland Oil como su nuevo socio estratégico para el Lote 192, en reemplazo de Altamesa Energy. Pero aún quedan varios obstáculos por resolver antes de poder reactivar el campo petrolero más importante de la selva norte.

Uno de los escollos ya fue resuelto: la aprobación de Petroperú como garante corporativo de Altamesa. SEMANA económica pudo conocer a través de diversas fuentes con conocimiento del tema que la gerencia de Perupetro dio luz verde a la solicitud a finales de la semana pasada, aunque todavía falta la firma del directorio.

El siguiente paso es que la agencia también apruebe los cambios que realizó Petroperú en el plan de trabajo del Lote 192. La inversión propuesta equivale a la mitad de lo que había firmado Altamesa. "Este cambio no ha sido aprobado por Perupetro. Sin eso no se puede firmar un nuevo contrato [con otro socio]", advierte el director gerente de Enerconsult, Carlos Gonzales.

Otro punto clave aún por definir es quién asumirá la inversión adicional que requiere el lote para su reactivación. El monto estimado aumentó significativamente durante los años en que el campo

estuvo bajo el cuidado de Perupetro. La propia agencia reconoció sus dificultades para vigilarlo: "Hemos sufrido robos", reconoció el exgerente general, Daniel Hokama, en 2022 (SE1825). "La inversión inicial era de US\$50 millones. Hoy, los cálculos van desde US\$200 millones hasta US\$800 millones", afirma el expresidente de Petroperú, César Gutiérrez.

Para intentar resolver este problema, los gerentes generales de Petroperú y Perupetro del 2023 –Cristina Fung y Carlos Pantigoso, respectivamente– firmaron un acuerdo para viabilizar la operación del Lote 192, el mismo que fue incorporado en las bases de la licitación que derivó en la elección de Upland. El documento establece que el socio será responsable de la reposición de la infraestructura, pero que Perupetro reconocerá esas inversiones y se las reembolsará posteriormente. "En realidad, quien financiará la inversión no será Perupetro, sino el Tesoro Público, porque la agencia no maneja presupuesto para eso", prevé el director gerente de Enerconsult, Carlos Gonzales.

Al ser consultada por esta revista, Perupetro afirmó que "no tiene ningún compromiso de financiar la reactivación del Lote 192". Con todos estos obstáculos a la vista, Upland enfrentará varias dificultades para poder reactivar el campo petrolero en el corto plazo. (ASU)



Andina

CEMENTERAS

"Notamos un mejor comportamiento en la autoconstrucción"

Eduardo Sánchez, CEO de Unacem, espera que la buena *performance* del segmento compense el menor dinamismo en las obras públicas y permita cerrar el año con cifras cercanas o superiores a las previstas.

¿Qué objetivos persigue la reciente unificación de la gestión comercial de cemento y concreto dentro de Unacem?

Unicon seguirá como jugador clave en producción y distribución [de concreto] y Unacem impulsará una propuesta comercial integrada de concreto y cemento. Creamos una nueva área de estrategia y crecimiento que nos permitirá presentar una oferta más coherente y eficiente, generando más valor al cliente. [Los clientes] tendrán acceso más simplificado al portafolio.

¿Cómo evalúa el comportamiento del sector este año?

Hay menos dinamismo en la obra pública. Estábamos participando en proyectos como el puerto de Chancay, la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez y el Metro de Lima, pero ya están terminando. Lo que sí notamos es un mejor comportamiento en la autoconstrucción. Por ejemplo, el canal ferretero está creciendo aproximadamente 4% en el primer semestre.

¿Cómo se reflejará en los resultados de Unacem?

En 2024 consolidamos nuestro liderazgo en el mercado de cemento. Este año no esperamos la aparición de nuevos grandes proyectos, pero somos optimistas en la buena *performance* del canal de autoconstrucción. Tenemos buenas expectativas para un cierre de año cercano o ligeramente superior a lo esperado.

Holcim ha ingresado a un mercado altamente competitivo.

¿Qué priorizará Unacem para mantenerse como líder?

La llegada de nuevos jugadores mejora las dinámicas competitivas. Como empresa con 100 años, nos **apalancaremos** en esa trayectoria, en nuestras **marcas y canal de distribuidores**, y mantendremos **costos competitivos**. Con la nueva estrategia comercial **mantendremos** al cliente en el centro.

¿Unacem evalúa alguna nueva expansión fuera del país?

La primera etapa del plan estratégico consiste en desbloquear valor **intrínseco**. A corto plazo, no tenemos intención de realizar inversiones de expansión en nuevos mercados, más allá de las oportunidades que puedan aparecer. A partir de 2027 ya estaríamos hablando de una dinámica más expansiva. (CGC)



"Queremos abrir tres tiendas más en Chile"

Pedro Mont, director ejecutivo de Platanitos, detalla el agresivo plan de expansión de la compañía viene implementando en Chile y el Perú con el objetivo de lograr un crecimiento superior al 15% este año.



Difusión

Platanitos ingresó a Chile hace un año.

¿Cuántas tiendas tiene en ese mercado?

El ingreso al mercado chileno lo llevamos 'cocinando' años, porque tiene una gran cantidad de peruanos; entonces nos era muy simple poner un Platanitos y que sea conocido. Hubiéramos ingresado antes, pero hubo muchos problemas sociales. Hoy, tenemos cinco tiendas, todas en Santiago. Queremos abrir tres más en los Mall Aventura. Debe de ser una inversión de entre US\$50,000 y US\$100,000 por tienda.

¿Abrirán más tiendas en el Perú?

Estamos viendo muchas oportunidades en provincias con menos de 50,000 habitantes. Quizás son economías informales, pero

tienen capacidad adquisitiva y pueden invertir. Por ejemplo, nuestra tienda de Jaén compite con la de Lima. Este año abrimos ocho o nueve, la última en Chepén [La Libertad]. Estimo que para fin de año deben ser otras seis o diez más. Si contamos todas las aperturas, tanto nacionales como internacionales, superaremos las 100 tiendas.

¿Entonces el foco estará en regiones?

Todo lo que abrimos este año ha sido fuera de la capital. En Lima ya estamos bien copados. Pero interesaría alguna oportunidad en el norte, como Ventanilla o Puente Piedra.

Han abierto una tienda con la marca Limoni. ¿Cuáles son sus planes?

Es nuestra marca de accesorios, cualquier cosa que no incluya zapatos. Pensamos potenciarla. Actualmente, sólo hay una tienda, pero queremos agregar más.

¿Platanitos buscará ingresar a otro país de Latinoamérica?

Sí, pero no este año. Ahora queremos consolidar bien Chile, aunque ya estoy viajando a otros mercados para evaluar a cuál podríamos ingresar. Por ejemplo, México y Colombia son mercados interesantes.

¿Cuánto estiman crecer este año?

Tenemos un crecimiento agresivo. En el primer semestre crecimos por encima del 15%. La idea es mantener esa tasa al cierre del año. (ASU)

TURISMO

CAOS AL PIE DE LA MARAVILLA

El nuevo protocolo para la venta presencial de boletos a Machu Picchu –vigente desde el 1 de agosto– está generando un efecto contrario al buscado por el Ministerio de Cultura. En lugar de agilizar el acceso, eliminar el sistema de *pre-ticket* ha provocado colas interminables en Aguas Calientes, con cientos de turistas esperando para ingresar a la *Ilaqta*. Un desorden que compromete la experiencia del visitante y deteriora la imagen turística. Si el problema persiste, afectará el flujo de visitas en los próximos meses.

El desorden no es nuevo. Empezó en 2022, cuando el Ejecutivo autorizó la venta de 1,000 entradas presenciales al día –casi el 25% de los boletos disponibles– lo que

generó que muchos negocios en Aguas Calientes aprovechen la situación para abusar de los turistas. "Fue un error. En la práctica, se convirtió en una mafia", critica el exministro de Comercio Exterior y Turismo, Juan Carlos Mathews.

Aunque el gobierno planeaba eliminar la venta presencial en 2023 para dar paso a un sistema 100% digital, la implementación fue postergada dos veces. Finalmente,

la mantuvo bajo este nuevo protocolo. "No se va a cambiar", dijo el ministro de Cultura, Fabricio Valencia, en diálogo con *Canal N*.

El sistema vigente ha generado un desorden sin precedentes que ya muestra los primeros efectos. Hace más de un mes, el portal *Travel and Tour World* incluyó a Machu Picchu dentro de los destinos que "ya no vale la pena visitar". La incertidumbre ha propiciado

que algunos operadores de *tour*s evalúen excluir al Perú de sus paquetes para 2026. "Perjudica al turismo nacional. Machu Picchu es casi obligatorio. Si el extranjero no consigue entradas, posiblemente no venga", dice el CEO de Casa Andina, Juan Stoessel.

Otros operadores ya toman medidas frente al problema que afecta a Machu Picchu. "Estamos tratando de enfocarnos en otros destinos, como Puno, donde no haya dificultad para conseguir entradas", cuenta Boris Saldaña, gerente legal de Expertia, matriz de Nuevo Mundo y Condor Travel.

Los problemas aún no afectan la cantidad de visitas, ya que sigue mostrando un crecimiento (ver gráfico), pero si lo hará en unos meses. "El golpe lo veremos en diciembre o los primeros meses de 2026", agrega Saldaña. Sin un esquema de venta ordenado, el caos seguirá a la orden del día. (ASU)

Llegadas de visitantes a Machu Picchu



04-05-06
Noviembre

CADE
EJECUTIVOS

**FIRMES EN
LA ACCIÓN,
¡POR LA
PATRIA!**

CADE Ejecutivos 2025 convoca a marcar el rumbo,
recuperar la autoridad del Estado y reactivar el país
con una visión firme, ideas claras y compromiso real.

*Firmes en la acción, ¡por la patria!
Porque liderar hoy es una responsabilidad ineludible.*

 **LIMA**
Centro de Convenciones
- San Borja

**"Sé parte del foro empresarial
más importante del país"**

 **MÁS
Información**

www.ipae.pe/cade-ejecutivos-2025 / cadeejecutivos@ipae.pe / 644 0552

#CADEejecutivos

IPAE
ACCIÓN EMPRESARIAL

AUSPICIADORES

PLATINO



ORO



COLABORADORES



MEDIOS ALIADOS

PROMOTORES



AUSPICIADORES



COLABORADORES



Revistas.PeruRadio.net.pe

MINERÍA

UN AÑO RADIANTE

Las empresas mineras verán un crecimiento de sus utilidades al cierre de 2025. Kalpa SAB estima un alza de 5%, con las polimetálicas liderando el desempeño debido a los altos precios de los metales y su estabilidad operativa.

A pesar de la incertidumbre internacional que rodea al sector, las perspectivas se mantienen positivas (SE197). El potencial arancel al cobre de Estados Unidos (EE.UU.) no tendría un impacto grave en las cupríferas, pues el cobre refinado no fue considerado dentro de esas medidas impositivas, precisa el *head of Research* de Inteligo, Julio César Torres.

Durante el 2T25, las cupríferas mostraron resultados mixtos, pero los motivos estuvieron asociados a factores internos y muy puntuales. Cerro Verde, por ejemplo, redujo su producción y procesamiento de cobre por la caída en las leyes minerales, observa el analista de Kalpa SAB, Yordin Lozano. La situación, sin embargo, volverá a la normalidad en la segunda mitad del año. Southern Copper, por otro lado, mostró una leve baja de 2% en sus ingresos, pero logró aumentar su utilidad neta tras

implementar eficiencias operativas. "Southern suele mantenerse bastante estable año contra año", añade Lozano.

Asimismo, el alza de los precios de los metales continúa beneficiando al sector. Este año uno de los mejores desempeños lo tendrá Buenaventura. Sus ingresos crecieron 33% sólo en el 2T25, impulsados por el repunte en las cotizaciones del oro y la plata, señala el *head of Investment* de Invalor, Daniel Mérida.

Más allá de los precios internacionales, la clave para el sector seguirá siendo el desempeño de las eficiencias operativas y financieras. "Las mineras no necesitan que los precios suban más para preservar su rentabilidad", recuerda el jefe de Análisis y Estrategia de Renta Fija de Renta 4 SAB, David Lizama.

Es en este contexto que Volcan sigue consolidando su recuperación, con crecimientos cercanos al 30%, tanto en ingresos como en ebitda, (ver gráfico) y un aumento interanual de más de 200% en utilidades en el 2T25. "Ha reducido su deuda en casi US\$200 millones. Con las operaciones actuales –incluso sin ejecutar el proyecto Romina– la minera cuenta con la liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras sin inconvenientes", agrega Lizama. (CGC)

Las mineras crecerán 5% en utilidades este año

Resultados de las mineras peruanas en el 2T25

En millones US\$

	2T24	2T25	Ingresos	Ebitda
Buenaventura	277.1	369.5	101	152
Cerro Verde	1,257.4	1,024.9	656.8	509.9
Volcan	218.3	290.2	872	111.5
Southern Copper	3,118	3,051	1,817	1,791
Minsur	257.3	260.1	96	151

Fuente: BVL

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

¿Apostar por la cultura o por la tecnología?



Jurgita Šarkovaitė,
Customer Success Director de Neo Consulting

La adopción de la IA exige decidir entre invertir primero en tecnología o hacerlo en las personas. Pero ninguna de estas es una ruta aislada.

¿Por qué organizar una *hackathon* de inteligencia artificial (IA), si la tecnología aún no está disponible para integrarla en los flujos de trabajo de una empresa? Esta escena de una conversación reciente ilustra perfectamente el dilema actual de la adopción de la IA: ¿debemos priorizar la inversión tecnológica o los esfuerzos en preparar y empoderar a las personas?

En consultoría recurrimos al modelo de cinco pilares para guiar esta discusión: cultura, gobernanza, procesos, tecnología y proyectos, sostenidos transversalmente por la *data* y el *compliance*. Si bien suena impecable en la teoría, en la práctica enfrentamos dos escuelas predominantes.

La primera, la *'technology-driven'*, impulsa la adquisición de plataformas bajo el supuesto de que, si la tecnología está disponible, los casos de uso y la adopción surgirán orgánicamente, al ofrecer un ambiente seguro para crear e integrar. La desventaja principal de esta implica una alta inversión adelantada, sin un retorno claro en el corto plazo.

El enfoque opuesto, el *'culture-driven'*, parte de sembrar mentalidad y capacidades incluso antes de definir las herramientas o el *'tech stack'*. Permite flexibilidad inicial para experimentar, pero corre riesgos de casos de uso no escalables o incompatibles con las arquitecturas existentes y posibles reprocesos costosos en el futuro.

Ambos caminos son legítimos. El mayor error, sin embargo, es tratarlos como rutas independientes. La clave está en integrarlos, en avanzar a dos velocidades. Por un lado, un grupo estratégico de la compañía puede definir la visión y adaptar el modelo de cinco pilares a la realidad de esta. Por otro lado, se puede habilitar la experimentación masiva, liderada por *'champions'* de distintos niveles.

Apostar primero por la cultura es, en mi experiencia, el mejor catalizador de una IA empresarial sostenible. Ello siempre y cuando vaya de la mano con una estrategia tecnológica alineada y flexible. ■

Economía y Finanzas

FINANZAS CORPORATIVAS

Renovado apetito por la deuda en dólares

El menor costo de los créditos en dólares y la debilidad transitoria del billete verde están impulsando la toma de deuda de las grandes empresas locales en esa moneda.

El sector corporativo local vuelve a mirar con buenos ojos el endeudamiento en dólares. La debilidad del billete verde y la reducción de las tasas de interés en EE.UU. han reflatado el atractivo del crédito en esa moneda, sobre todo de corto plazo.

Según datos del Banco Central de Reserva (BCR), los préstamos en moneda extranjera a corporaciones y grandes empresas crecieron 11.7% anual a junio del 2025, su mayor avance desde abril del 2023 (ver gráfico). Esta expansión es mayor a la que se registró en soles en el mismo período (7.3%). En consecuencia, el nivel de dolarización del segmento también subió desde el 52.5% registrado a fines de 2024 hasta el 54.6% visto en junio de 2025.

El incremento de la demanda ha sido impulsado por el menor costo de los préstamos en dólares. “La tasa de referencia en dólares ha venido bajando desde el 3T24. Esto ha sido aprovechado por las empresas para refinanciar deudas y financiar proyectos que tenían en carpeta”, cuenta el gerente de Banca Corporativa e Internacional del BCP, Gerardo Moreno. La tasa de interés promedio en dólares para las corporaciones se ubica hoy en 5.64%, ligeramente por debajo de su equivalente en soles. Y podría seguir cayendo en lo que resta del año en la medida en que la Fed



reduzca su tasa hasta en tres o cuatro ocasiones, ante las señales de una desaceleración de la economía de EE.UU., de acuerdo con el head de Global Markets de BBVA en Perú, Renzo Massa.

En lo que va de 2025, el billete verde ha retrocedido 5.85% respecto al sol y ahora mismo se ubica en S/3.541. Pero, además, las empresas perciben que el riesgo de una depreciación significativa del sol en el futuro próximo es reducido, según Ricardo Avilés, manager de Estudios Económicos de Scotiabank Perú. Con ese contexto favorable,

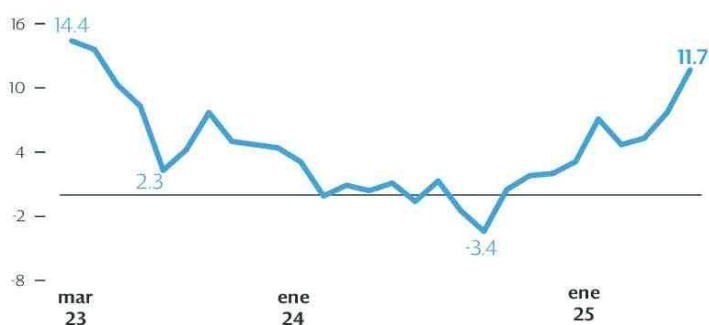
diversas empresas están aprovechando la oportunidad para tomar deuda en dólares, como reconoce Marco Antonio Zaldívar, director independiente de distintas compañías peruanas.

El dinamismo de los préstamos en dólares respondería, por otro lado, a una mayor necesidad de capital de trabajo e inversión de compañías que operan fundamentalmente en esa moneda. “La minería y los importadores de vehículos y maquinarias, entre otros, han tenido un buen 1S25”, explica Moreno.

Si bien se espera que la buena evolución de los créditos en dólares se mantenga, hoy también asoman ciertos riesgos, como el descalce de monedas. Segundo Capristán, director de la Asociación Peruana de Finanzas (APEF), advierte que, incluso en un escenario en el que las empresas tomen derivados para cubrirse del riesgo cambiario, pueden aparecer variables que estas no podrán manejar. “El 2026 es un año electoral, que históricamente es de mucha volatilidad”, argumenta Capristán. (MAP) ■

Los préstamos a la gran empresa crecieron 11.7% interanual al cierre de junio

Créditos en US\$ para el sector corporativo y gran empresa
(Tasa de variación anual, en %)



Fuente: BCR

MACROECONOMÍA

PROYECCIÓN CON CAUTELA

Las proyecciones sobre el PBI para 2025 están incorporando sesgos a la baja. Algunas señales de enfriamiento de la actividad económica, una ejecución de gasto público por debajo de lo esperado y un entorno externo incierto están llevando a los analistas a matizar sus estimaciones iniciales.

Los datos llaman a la cautela. "Se percibe un debilitamiento que aún no se refleja plenamente en las cifras", advierte el jefe del Sistema de Información de Macroconsult, Eduardo Jiménez. La consultora ha recibido reportes que dan cuenta de un declive en las ventas en varios sectores desde junio, algo que, a juicio de Jiménez, plantea una "paradoja", ya que los indicadores macroeconómicos aún se mantienen sólidos.

En una línea similar, Scotiabank explica que su proyección de crecimiento de 3,3% para 2025 tiene un sesgo a la baja, por un IS25 menos dinámico a lo esperado. "Pensábamos que el IS25 sería 3,5%, pero será cercano a 3% y, de confirmarse, revisaremos a la baja la proyección anual", afirma Pablo Nano, subgerente de Estudios Económicos del banco. Phase Consultores, por su parte, también mantiene un sesgo a la baja en su estimado de 3,1%. En su caso, debido a la menor inversión fiscal esperada en el 2025.

El frente externo introduce riesgos adicionales. Por esta razón, BBVA Research dejó de sumar dos décimas de punto a su proyección para 2025, que ahora se sitúa en 3,1%. Para Hugo Perea, su economista jefe, el impacto de la incertidumbre externa también podría restar otras dos décimas al crecimiento previsto para 2026, pero este escenario será revisado el mes próximo. (JTV)

MERCADO DE VALORES

Papeles y Valores Minsur

La minera de Breca se mantiene como uno de los papeles con más potencial de apreciación de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), gracias a sus sólidos fundamentos y las perspectivas de nuevas entregas de dividendos importantes.

Evolución de la acción de Minsur (en S/)



Minsur representa hoy uno de los papeles más atractivos de la bolsa local. La acción de la minera cotiza actualmente en torno a los S/4, por debajo de su cierre del 2024 (S/4,75) y con fundamentos que se mantienen sólidos. "Sigue siendo un activo de calidad y ha repartido buenos dividendos", advierte el asociado de Research de Seminario SAB, Ricardo Vásquez.

En efecto, buena parte del atractivo de la acción se explica por los dividendos. A mediados de 2025, Minsur sorprendió al mercado con el pago de un dividendo extraordinario, como consecuencia de la venta de la mina brasileña de Taboca. Aunque la acción retrocedió tras el pago —un movimiento habitual—, el anuncio de un nuevo dividendo podría impulsar el precio. Según Vásquez, es posible que la empresa haga otro fuerte reparto de dividendos hacia fines de este año.

Los fundamentos de Minsur también apuntan a una posible revalorización. Para los analistas, su perfil de producción estable y su exposición a metales con perspectivas de largo plazo —como el estaño y el cobre— la diferencian del

resto de mineras locales. La empresa ha logrado sostener buenos flujos de caja, mantiene una deuda neta acotada y márgenes operativos (ebitda) por encima del 70%. "Pocas mineras en la región tienen estos márgenes y esta capacidad de generación de efectivo", resalta el jefe de análisis y estrategia de Renta 4 SAB, David Lizama.

Si bien los analistas no anticipan grandes sorpresas en su próximo reporte financiero, anuncios sobre el proyecto Mina Justa subterránea actuarían como catalizador del papel. "Cualquier avance sobre ese proyecto podría impulsarlo hacia nuestro precio objetivo", anticipa el analista de equity research en Kallpa SAB, Yordin Lozano. Además, las buenas perspectivas sobre el estaño, que representa cerca del 40% de los ingresos de Minsur, siguen vigentes por una demanda creciente desde China.

Kallpa SAB y Renta 4 SAB tienen una recomendación de compra con precios objetivo de S/5 y S/5,1, respectivamente. Seminario SAB, por su parte, proyecta un precio de S/4,38 con recomendación de mantener. (JTV) ■

"Los neobancos tendrán un crecimiento relevante"

Alejandra Camacho, *partner* de Boston Consulting Group, proyecta un fuerte crecimiento regional de *fintechs* en infraestructura financiera, pagos y neobancos, aunque sin planes inmediatos de expansión hacia el Perú.



¿Por dónde viene el crecimiento de las *fintechs* regionales este 2025?

Definitivamente, los neobancos. Proyectamos que tendrán un crecimiento relevante en las geografías donde ya están, mucho más a nivel de una expansión de productos y segmentos de clientes. En infraestructura financiera también puede venir un crecimiento grande. Y pagos es donde probablemente veamos mayor crecimiento.

¿No veríamos una expansión de los neobancos en Perú?

De los neobancos que yo conozco, no necesariamente el Perú está en sus planes, por lo menos en los siguientes meses.

Quieren entrar, por ejemplo, a México o Colombia. El Perú no es el principal país de expansión.

¿Cómo se ubica el entorno *fintech* en este marco de volatilidad global?

Inevitablemente la inversión considera ese tipo de factores, pero ven mucho más los fundamentales. En Latinoamérica, el entorno *fintech* depende mucho más de las dinámicas del país. Hay un entorno bastante positivo en 2025, inclusive con la volatilidad.

¿Cómo está el Perú en cuanto al entorno *fintech* y sus fundamentos?

El Perú es bastante fuerte en pagos y

préstamos. Ahí es donde se han visto ejemplos más relevantes de *fintech* a nivel de crecimiento, usuarios, y penetración. Con Yape y Plin han avanzado mucho el tema de la interoperabilidad. Y aún hay espacio para crecer. Cuando vemos la diferencia en bancarización, por ejemplo tomando a Colombia contra Perú, todavía están rezagados.

¿El Perú puede captar flujos de inversión *fintech*?

En el caso de Perú, en su mayoría todavía está siendo mucho más financiado por iniciativas de *friends and family*, no necesariamente por grandes fondos de inversión. (JTV)

INVERSIONES

El nuevo rol del oro en los portafolios



Iván Zárate,
Vicepresidente de Asesoría, Estrategia y Clientes
de SURA Investments

El oro dejó de ser sólo un refugio. En entornos turbulentos como el actual, se convierte además en un activo altamente susceptible a la especulación.

El oro ha funcionado, a lo largo de la historia, como activo de resguardo frente a escenarios de inflación, desaceleración económica y tensiones geopolíticas. Su dinámica actual, sin embargo, presenta matices que resulta cada vez más importante comprender. En mayo pasado, por ejemplo, el metal registró una variación prácticamente nula (+0.2%), que contrastó con la recuperación de otras materias primas como el petróleo WTI (+5.5%) y el cobre (+2.6%). Y, con ello, surgió una fuerte duda: ¿por qué el activo refugio por excelencia tuvo un comportamiento moderado en medio de un entorno tan inestable?

Las altas tasas de interés actuales influyen en el atractivo del oro, pues abren la puerta a oportunidades de inversión con rendimientos que el metal precioso, por sí sólo, no genera. De esta forma, el valor del oro como activo refugio está siendo modulado por un contexto que plantea un

costo de oportunidad crítico.

El oro, además, no sólo se mueve por la percepción actual de riesgo, sino también por las expectativas de los inversionistas. El precio puede, por ejemplo, aumentar significativamente cuando se anticipan crisis futuras, cambios en la política monetaria o en los aranceles. La clave reside en saber si dichas expectativas constituyen una base sólida para invertir a largo plazo o si estamos ante un riesgo de especulación inherente.

En un entorno global de crecimiento moderado y riesgos latentes, la sobreponderación del oro se alinea con su rol tradicional como amortiguador. Sin embargo, es preciso mantener una mirada atenta, pues el panorama financiero está en constante redefinición.

La decisión de incluir o sobreponderar el oro en un portafolio debe basarse en una cuidadosa mirada de esa doble función: la del refugio ante la incertidumbre, pero también la de un activo que puede ver sus movimientos amplificados. ■



Eric Platt

Caen las acciones de Berkshire Hathaway mientras Warren Buffett se prepara para dimitir

Las acciones del conglomerado registran el segundo peor resultado en el mercado desde 1990.

Las acciones de Berkshire Hathaway, el conglomerado de Warren Buffett, han tenido un desempeño inferior al mercado general por uno de los mayores márgenes en décadas. Ello mientras el retiro de Buffett como director ejecutivo está cada vez más cerca y algunos inversionistas empiezan a abandonar la compañía.

Las acciones clase A de Berkshire han caído un 14% desde el 2 de mayo. Ese fue el último día de cotización antes de que Buffett, de 94 años, anunciara que cedería el control de Berkshire al ejecutivo principal, Greg Abel. Esta caída de Berkshire contrasta, además, con un repunte del 11% en el S&P 500, incluyendo dividendos.

Buffett está en la recta final de una legendaria trayectoria de seis décadas al frente de Berkshire Hathaway, transformando una fábrica textil en quiebra en un conglomerado financiero que abarca desde seguros hasta gasoductos. Sus rendimientos, basados en una estrategia de comprar y mantener según el valor, han superado al S&P 500 por más de 5 millones de puntos porcentuales desde que tomó el control de Berkshire en 1965.

De 1965 a 2024, las acciones de Berkshire Hathaway han rendido un 5'502,284%. En el mismo período, el S&P 500, con dividendos incluidos, ha proporcionado un rendimiento del 39,054%. La

ganancia anual compuesta de Berkshire durante ese período fue del 19.9%. El rendimiento del S&P 500 fue del 10.4%.

Esto ha creado lo que la analista de CFRA, Cathy Seifert, describió como la 'prima Buffett' en las acciones de Berkshire. Una que podría no transferirse inmediatamente a su sucesor.

El rezago respecto al S&P 500 es uno

Buffett está en la recta final de una legendaria trayectoria de seis décadas al frente de Berkshire

de los mayores que Berkshire ha sufrido en un período de tres meses desde 1990, según un análisis del Financial Times. La compañía sólo quedó más rezagada en un período de tres meses al inicio de la pandemia del Covid-19, cuando los inversionistas redujeron sus posiciones en acciones, afectando especialmente

a las compañías de seguros y servicios financieros (principales tenencias de Berkshire).

Aún no se sabe quién ha estado vendiendo las acciones clase A, el título original con un alto poder de voto de Berkshire, que en mayo se negociaron a un récord de US\$812,855 por acción. Las acciones clase A han sido tradicionalmente propiedad de familias que invirtieron con Buffett al principio de su carrera y se han transmitido de generación en generación. Los informes trimestrales de grandes inversionistas institucionales y fondos de cobertura no se divulgarán hasta finales de este mes.

Las liquidaciones en los últimos tres meses se han materializado incluso aunque Berkshire Hathaway siguió reportando resultados operativos sólidos en sus negocios, conforme el ferrocarril BNSF, su puñado de empresas de servicios públicos y las divisiones de manufactura, servicios y comercio minorista reportaron un crecimiento de utilidades en el segundo trimestre. Las ganancias operativas de la compañía se vieron afectadas por movimientos cambiarios. Pero, excluyendo esos cambios, Berkshire —que no respondió a una solicitud de comentarios para este artículo— generó un aumento del 8% en las utilidades respecto al año anterior.

El horizonte de inversión de Buffett se extiende por décadas y los accionistas de Berkshire dijeron que un período de tres meses no es una medida justa del desempeño de la compañía. Las acciones de Berkshire, por ejemplo, también habían subido en los meses previos a la reunión anual de este año en mayo, aumentando un 18.9%. Los inversionistas compraron mientras los mercados fueron sacudidos por la guerra arancelaria del presidente de EE.UU., Donald Trump, recurriendo a Berkshire como refugio. “Cuando empezaron a crecer las preocupaciones por los aranceles, hubo gente que se refugió en la seguridad de Berkshire”, dijo Bill Stone, director de inversiones de Glenview Trust, inversionista en Berkshire.

El lunes siguiente al anuncio de Buffett de mayo, las acciones cayeron casi un 5%. Stone, quien comparó los US\$344,000 millones en efectivo e inversiones en bonos del Tesoro de Berkshire con Fort Knox, dijo que los inversionistas han regresado a las acciones tecnológicas de rápido crecimiento en los meses siguientes, al moderarse los temores de una recesión. “Lo que realmente se está moviendo en este mercado es la tecnología y sabemos que eso no es lo de Buffett”, añadió.

El repunte de las acciones de Berkshire Hathaway a principios de este año también elevó su valoración a niveles raramente alcanzados desde la crisis financiera global. La relación precio-valor contable de Berkshire, una medida de cómo su capitalización de mercado se compara con el valor de sus activos netos, subió a casi 1.8 veces. Se trata del nivel más alto desde octubre de 2008.

Buffett, quien supervisa el programa de recompra de acciones de la compañía, dejó de recomprar acciones de Berkshire en mayo de 2024. Recompra acciones cuando “cree que el precio de recompra está por debajo del valor intrínseco



de Berkshire”, según documentos de la compañía. “Las acciones estaban sobrevaloradas”, dijo Christopher Bloomstran, presidente de Semper Augustus Investments, accionista de Berkshire. Bloomstran añadió que creía que la reciente caída podría tentar a Buffett a empezar a comprar de nuevo pronto.

Buffett, además, estuvo retirando fichas de la mesa. El año pasado vendió una gran parte de la inversión de la compañía en Apple, fabricante de iPhone, y Berkshire ha sido vendedor neto de acciones durante 11 trimestres consecuti-

vos, elevando sus niveles de efectivo al 30% de los activos totales a finales de junio.

En otros períodos de exuberancia del mercado, como la burbuja de las puntocom en 1999, Buffett se mantuvo al margen. Aunque en aquel momento eso provocó el rechazo de los críticos conforme las acciones de Berkshire quedaron rezagadas con respecto al Nasdaq Composite, que incluye una gran cantidad de compañías tecnológicas, la corrección posterior puso de relieve sus credenciales como inversionista.

FT

GESTIÓN DE RIESGOS

Los deepfakes tocan a los CEO

Los directivos de grandes jugadores del mercado local han sido alcanzados por este delito cibernético. Hecho que obliga a las compañías a darle cada vez más peso en sus estrategias de gestión de crisis.

Los deepfakes comienzan a posicionarse como un riesgo de creciente relevancia en los planes de gestión de crisis de las empresas peruanas. La producción de estos delitos cibernéticos es cada vez más accesible, sofisticada y difícil de detectar. Y su objetivo ya no se limita a identidades individuales, sino que también involucra la reputación de grandes organizaciones. Por ello, hoy jugadores de diversas industrias están ajustando con celeridad sus protocolos de respuesta y reforzando sus mecanismos de detección.

Los casos de deepfake vienen creciendo de manera exponencial (ver gráfico). A nivel regional, en los últimos tres años los casos han aumentado en más de 2,000%. Y en el Perú, durante las últimas dos semanas, al menos cuatro empresas de distintos rubros denunciaron que sus más altos ejecutivos fueron víctimas de la suplantación de su identidad digital. "Scotiabank informa que se ha detectado la circulación de videos falsos [...] en los que se manipula la imagen y voz de Sebastian Arcuri, CEO del banco, con el fin de promover supuestas oportunidades de inversión", se lee en un comunicado emitido por el banco de matriz canadiense la semana pasada. Casos similares han involucrado recientemente al fundador de Grupo Gloria, al CEO de Cementos Pacasmayo y al fundador de la inmobiliaria Edifica.

El uso de deepfakes puede generar riesgos significativos en diferentes dimensiones. A nivel individual, daña la imagen del ejecutivo y puede facilitar fraudes. En el plano corporativo, puede afectar la reputación institucional de la compañía, generar desinformación, distorsionar la percepción del mercado e incluso influir en decisiones financieras. "Sin duda, esto puede llegar a tener un impacto tanto económico como reputacional", afirma Silvia Yushimito, especialista en Prevención de Fraudes de BCP. A inicios de año, Credicorp, el holding propietario del banco, también sufrió un ataque de este tipo.

Ante los reiterados casos que involucran a CEO y fundadores, las empresas ya han comenzado a inte-

Crecimiento regional de casos de deepfakes

137%

Es lo que han crecido los fraudes asociados a deepfakes durante el 2024 en América Latina.

410%

La actividad fraudulenta con deepfakes en Latinoamérica entre 2022 y 2023 se ha cuadruplicado.

700%

En países como Brasil, los intentos de fraude con deepfakes subieron en este porcentaje entre IT24 y IT25.

2,137%

Es el nivel de crecimiento de intentos de fraude impulsados por deepfakes en los últimos tres años.

Fuente: Stefanini

Los líderes de Scotiabank, Grupo Gloria, Cementos Pacasmayo y Edifica fueron víctimas de deepfakes recientemente

grar este riesgo en sus planes de gestión de crisis. "A raíz de estos incidentes, hemos decidido fortalecer nuestras medidas preventivas para actuar de forma más proactiva", reconoce el gerente corporativo de Asuntos Públicos de Grupo Gloria, Reinaldo Serra. Entre las acciones implementadas destacan la coordinación entre las áreas de Ciberseguridad, Legal y Comunicaciones, con el fin de responder de manera ágil y desmentir rápidamente cualquier contenido falso.

Para poder responder con celeridad, un primer paso en el que están invirtiendo las empresas es el de la detección temprana. "No se puede evitar que delincuentes suplanten la identidad de los ejecutivos y divulguen los videos, pero sí se puede trabajar en la detección", explica el CISO & CDO Corporativo en Grupo UNACEM, Luis Budge. Así, por ejemplo, algunas compañías están invirtiendo en soluciones de IA capaces de identificar patrones e inconsistencias en audio y video en tiempo real, según cuenta Diego Godoy, VP Cyber Risk Consulting Leader de Marsh McLennan Perú.

Lo cierto es que la amenaza es cada vez más grande y podría escalar aún más. En otros países, los deepfakes ya se han usado para engañar a empleados y lograr grandes transferencias de dinero hacia cuentas ajenas a la organización. "Por eso, las empresas deben ir más allá y establecer protocolos estrictos de verificación de identidad y de confirmación de instrucciones", advierte el CEO de Stefanini Cyber, Natal Da Silva. (AÑO) ■

"Cambiamos los estatutos de la empresa para ser sostenibles"

Pepe Ríos, CEO de Sharf, explica las iniciativas que le permitieron a la compañía obtener la certificación de Empresa B. Entre ellas, resalta la creación de Packto, que vende empaques sostenibles a otras compañías.

¿Cómo impulsa Sharf la sostenibilidad en sus operaciones?

Hace cuatro años comenzamos nuestro viaje a la sostenibilidad. Lo primero que hicimos fue buscar una certificación del Ministerio del Ambiente, con el programa Huella de Carbono Perú. Somos el primer operador logístico con las cuatro estrellas, que se otorgan cuando la empresa reduce por dos años consecutivos su huella de carbono. También obtuvimos la certificación de Empresa B. Es una certificación más holística, porque incluye gobernanza, trabajadores, comunidad, medioambiente y clientes.

¿Qué iniciativas han desarrollado en esos pilares?

A nivel de gobernanza, cambiamos algunos estatutos de la empresa para formalizar que queremos ser sostenibles. Por el lado de los trabajadores, incluimos a personas mayores de 50 años [a nuestra fuerza laboral]. Lo segundo es que Sharf trabaja con un esquema de compensación variable que hoy toma en cuenta el impacto relacionado a temas de sostenibilidad. Si no se cumplen, se recibe menos compensación variable. Por ejemplo, los trabajadores que están encargados de los vehículos eléctricos tienen que asegurar que la productividad

de estos vehículos esté por encima del 100%, porque eso quiere decir que son usados lo máximo posible y, en contraparte, se usan menos vehículos a combustión.

¿Y en el lado ambiental?

Logramos reducir un 7% de CO₂ equivalente por dos años seguidos, gracias a una serie de acciones. Estamos trabajando en transporte sostenible: el 15% de nuestras entregas son con vehículos a GNV o con catalizadores que reducen el consumo de combustible. Además, creamos Packto, una empresa que fomenta el uso de empaques sostenibles. Elaboramos mallas reutilizables, cintas de embalaje de papel, bolsas de papel o compostables. Las ofrecemos como una oferta de valor complementaria.

¿Venden a terceros?

Sí, vendemos a otras empresas, como LATAM, Ferreyros, Samsung. Es una empresa pequeña que viene creciendo casi 50% anual. (AÑO)



Renzo Rossi Escuza,
Consultor en estrategia de personas y director independiente

Cerrar el ciclo corporativo siempre genera un vacío. Pero es en esa pausa sin certezas donde nace una nueva forma de liderar.

Líderes en transición

Mucho se habla del liderazgo visible, jerárquico e institucional, pero poco del que se ejerce fuera del sistema. En transición, en silencio. Y este es un llamado a reconocer su valor.

Se trata de un tipo de liderazgo sin cargo, tarjeta ni oficina con vista. Uno que se ejerce en tránsito, como quien espera un vuelo de conexión. Ya no estás en el lugar que dejaste, pero tampoco has llegado a destino. Estás ahí, con más libertad y, probablemente, con más preguntas.

He conversado con muchos profesionales que están en ese vacío que deja la falta de estructura. Cerraron un ciclo corporativo, buscando recolocarse o evaluando emprender. Y todos coinciden: ese espacio de transición se vive con fuerza. Porque, cuando dejas la estructura, no sólo dejas un puesto. Dejas la validación constante. Ya no hay jefe que te diga "vas bien" ni cargo nuevo que compartir con orgullo.

Estás tú con tus ideas. Con tus miedos. Con tu tiempo y una pregunta incómoda: ¿qué tan valioso soy?

Todos estaremos, tarde o temprano, en esa sala de conexión. Es parte del viaje profesional. A veces por elección y, otras veces, no. Y es ahí, en esa pausa sin certezas, donde empieza otra forma de liderar.

Un estudio global de EY revela que el 52% de profesionales que salen del sistema sienten que su entorno no entiende bien lo que hacen hasta que logran un resultado visible. Hasta entonces, están en una zona gris donde descubren algo clave: que el liderazgo no es un cargo, sino una forma de estar en el mundo.

Este camino no es glamoroso. No tiene cafés bonitos ni agendas flexibles. Pero es ahí, ante la adversidad, donde ocurre algo que transforma y que Mario Alonso Puig resume en una pregunta: "¿cómo convierto esto en una oportunidad?"

La pregunta marca el inicio de otro tipo de liderazgo: uno más íntimo, más coherente y menos dependiente del aplauso. Uno que se construye sin permiso. Que no necesita un logo para tener impacto. Y que vale, aunque nadie lo esté mirando. ■

OSIPTEL

Atisbos de un cambio regulatorio

El Osiptel busca reducir la tensión con un distante sector 'telco'. A eso apuntarían las facilidades para reducir multas en las que hoy trabaja el regulador.

El Osiptel busca flexibilizar su política sancionadora. El regulador está trabajando un proyecto para modificar el reglamento general de infracciones y sanciones. La iniciativa plantea reducir las multas y abrir la posibilidad de que las empresas corrijan infracciones antes de enfrentar sanciones. Y, más que una reforma operativa, el cambio parece responder a otra necesidad: recomponer el vínculo con un sector 'telco' que se ha mostrado distante frente a las últimas decisiones del regulador.

En los últimos años, el Osiptel endureció las sanciones. En 2023 el regulador logró que el Congreso apruebe elevar los topes de las multas: las infracciones leves pasaron de 50 a 100 UIT; las graves, de 150 a 500 UIT; y las muy graves, de 350 a 1,000 UIT. El cambio tuvo un impacto claro en el monto total de multas impuestas: de los S/164.7 millones acumulados en sanciones en 2023, la cifra se elevó en 2024 —con los nuevos topes ya implementados— hasta los S/233.1 millones (ver gráfico).

Ello generó que en el sector “exista la sensación de que se activó toda una maquinaria sancionadora”, según Gonzalo Ruiz Díaz, expresidente del regulador. Y esa es una de las razones que estarían detrás del reciente giro en el enfoque del Osiptel. El proyecto del regulador plantea que, si las empresas subsanan

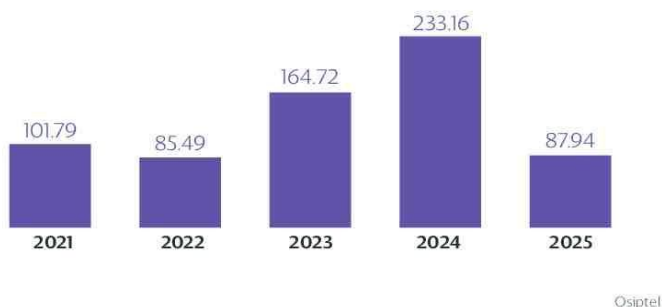


las infracciones antes de que inicie el proceso sancionador, las multas puedan rebajarse hasta en 50%—frente al tope actual de 10%. Y las infracciones podrán subsanarse voluntariamente, incluso cuando se haya iniciado el proceso sancionador.

En la exposición de motivos del proyecto, el regulador señala que “al brindar mecanismos que reconocen esfuerzos correctivos (incluso parciales) y reducen sanciones en contextos de colaboración, se espera una mejora en la relación entre el Osiptel y los administrados”. El objetivo es pasar a un modelo “orientado a resultados” para lograr una fiscalización más efectiva y legítima. “Sí hubo en algún momento una diferencia [con las empresas]. Por ejemplo, en cuanto al tratamiento que se le tiene que dar a la venta ambulatoria de chips”, reconoce a esta revista Luis Pacheco, director de Fiscalización e Instrucción del Osiptel.

Por ahora, la interpretación del sector es que la reforma representa un cambio de tono, pero no necesariamente uno estructural. “Hay una flexibilización en cuanto a la pauta que había tenido Osiptel meses atrás, que estaba más orientada a fortalecer y endurecer las medidas sancionadoras”, dice el exvicepresidente de Osiptel, Manuel Cipriano. La Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), por su parte, afirmó en una respuesta institucional enviada a esta revista que el objetivo del regulador debería ser “corregir incumplimientos y promover el cumplimiento regulatorio, y no solamente incrementar las multas”. (TOT)

Monto de multas impuestas por el Osiptel
(en millones de S/)





CONGRESO

COMISIÓN DE CONTENCIÓN

La Comisión de Economía del Congreso podría ser un dique de contención frente al populismo legislativo en el periodo 2025-2026, que se exacerbaría durante la campaña electoral. En este escenario, una iniciativa como el octavo retiro de fondos de la AFP tendrá que superar más escollos para llegar al Pleno y ser aprobada.

Tras una disputa entre Fuerza

Popular (FP) y Acción Popular (AP), finalmente el grupo de trabajo será presidido por el fujimorista Víctor Flores Ruiz. La vicepresidencia recaerá en Somos Perú y la secretaría en AP, pero los nombres de quienes ocuparán esos cargos aún no se definían al cierre de esta edición.

El congresista Flores es considerado en el fujimorismo como un hombre rígido y respetuoso de disciplina partidaria. "Ha demostrado tener compromiso con las decisiones que se toman como bancada", asegura a esta revista una fuente

cerca al Comité Ejecutivo Nacional de Fuerza Popular que accedió a declarar bajo reserva de su identidad.

El flamante presidente de la comisión fue miembro titular de la misma durante los últimos tres años, pero no formula ninguna iniciativa desde 2023. En marzo de aquel año presentó un proyecto de ley a favor del séptimo retiro de fondos de la AFP. Meses después, y alejándose de esa postura, planteó una iniciativa que fue incluida en la ley de reforma de pensiones, que prohíbe nuevos retiros, la misma que logró el voto unánime de Fuerza Popular en el Pleno.

En una declaración recogida en abril por *Canal N*, el congresista Flores se opuso a un octavo retiro. "Todos esperamos que Fuerza Popular le dé más disciplina a esa comisión", afirma una fuente del Ministerio

de Economía y Finanzas.

La llegada del congresista Flores a la presidencia no estuvo libre de contratiempos. AP a través del congresista Ilich López, encabezó la comisión en el periodo 2024-2025. El partido de la lampa buscaba repetir el plato, con Luis Aragón como su principal carta. Pero FP ya había presidido el grupo de trabajo en 2022-2023 y 2023-2024. Fuentes congresales indicaron a esta revista que el fujimorismo cedió su lugar el año pasado a cambio de que AP respaldara al congre-

sista Eduardo Salhuana para la presidencia del Legislativo.

FP presidía Economía cuando se aprobó el séptimo retiro. El tiempo dirá si la bancada será un freno para los arrebatos populis-

tas o si volverá a ceder terreno para no quedar en una posición electoral desfavorable. (JM)

"Esperamos que Fuerza Popular le dé más disciplina a esa comisión"

CONSUMIDOR

Una película de terror para la libertad empresarial



Jesús Espinoza,
Socio del Estudio Muñoz y exdirector de Investigación y Promoción de la Libre Competencia del Indecopi

La sanción del Indecopi a Cineplanet por prohibir el ingreso de una gaseosa ajena al local es sólo la secuela de una clara vulneración a la libertad de empresa.

La experiencia de ir al cine estaría incompleta sin lanchita y gaseosa. Esta tradición, arraigada en el público, es conocida por los cines, que han estructurado legítimamente un modelo de negocio en el que sus principales ingresos ya no provienen de la venta de entradas —donde hoy incluso compiten con plataformas de streaming—, sino de la venta de alimentos y bebidas.

Para que el modelo funcione es necesario restringir a los espectadores el ingreso a las salas con alimentos y bebidas adquiridos fuera del establecimiento. Quien no esté de acuerdo tiene la libertad de quedarse en su casa viendo otra película o de no comer en el cine.

El Tribunal del Indecopi, sin embargo, decidió en 2018 que esta limitación constituía una cláusula abusiva y autorizó que los consumidores ingresen a las salas con productos adquiridos fuera de los cines, siempre que sean de similares características (en presentación y can-

tidad) a los vendidos en los cines.

La secuela de esta decisión es la reciente sanción contra una cadena de cines por prohibir el ingreso de un espectador con una botella de gaseosa de un litro. La cadena se defendió alegando que su prohibición no incumplía la resolución del 2018, ya que no vendía productos similares a los que el consumidor quería ingresar: las gaseosas eran comercializadas en vasos de papel, de hasta un máximo de 32 onzas (960 ml). Pero para la agencia lo relevante no fue la similitud en la presentación o envase, sino el tipo de producto.

Este caso seguramente llegará en apelación a la segunda instancia del Indecopi y, luego, al Poder Judicial. El análisis de estas autoridades no debería distraerse en la similitud del producto, pues lo que debería primar en cualquier discusión es el límite que el Indecopi impone indebidamente a la libertad de las empresas para configurar su modelo de negocio. Hoy son los cines, mañana pueden ser otras actividades empresariales. ■